

### 3. デスティネーション・マーケティング



早稲田大学 商学学院教授 太 田 正 孝

○コーディネータ それでは、本日の3番目のご登壇になります商学学院教授の太田正孝先生に、「デスティネーション・マーケティングが高める地域の活力と魅力—メタナショナル化の視点から—」というテーマでお話をいただきます。

太田先生のご経歴を簡単にご紹介いたしますと、1976年に早稲田大学第一商学部卒業後、大学院商学研究科を単位取得満期退学されまして、92年に商学部助教授、94年に教授で現在に至るという形でお仕事をしています。84年から85年にはFulbright Graduate ProgramにてUniversity of Illinois at Urbana-Champaignに留学され、99年から2001年にはMITのSloan School of Managementで客員研究員をされています。商学研究科長を2期お務めになり、その後、早稲田大学常任理事もお務めになっています。

それでは、太田先生、どうぞよろしくお願いいたします。(シート1)

○太田 こんにちは。今ご紹介いただきました早稲田大学の太田でございます。

産研アカデミック・フォーラムというのは、思い起こしてみますと、1回目が私が今の川村先生のポジションにいたときでございました。そのときの執行部がつくったのですが、考えてみると一度もプレゼンターになったことがなくて、今回初めてでございます。ただ、もう3人目で、さっきからちょっと心配しているのですが、私がしゃべると3時間続けでプレゼンテーションをお聞きになるということになります。考えてみると1回目もそうでしたので、このアカデミック・フォーラムというのはかなりきついフォーラムだなと思っています。

本保先生と越智先生がそれぞれ、行政的なお立場とツーリズムの担い手である旅行会社のお立場から、日本における観光の問題と、とりわけ今回の大震災を受けて、どういう施策と戦略で進んでいったらよいのかについて非常に具体的にお話いただきました。

私は、先ほど長谷川先生が配付資料の中でご説明されていましたが、商学研究科におきまして、過去5年、ル・コルドン・ブルーというフランスの会社のスポンサーを経て、グローバル・サービスビジネスというモジュールを運営してきました。

それと今回、観光庁とJTB財団のご支援を得て、商学学院内の産研の研究者、4グループがそれぞれのテーマで現在研究をしておりますけれども、私どものところは私がチーフになりまして、「デスティネーション・マーケティング」というタイトルで研究しております。今日の私のプレゼンテーションは、このデスティネーション・マーケティングというキーワードに関連し

たものですが、私自身はデスティネーション・マーケティングの専門家でもなければ、ツーリズムの専門家でも特にごいません。

私の専攻は、広くいうとインターナショナル・ビジネス、もう少し具体的に言いますと、国際マーケティング・マネジメントと異文化マネジメントというものを専門としております。ですから、そういう観点から、特にインバウンドのツーリストをどうやって増やしていくかということと、それは国際ビジネス研究の知見が非常に生きてくる問題でもありますし、意外とその国際ビジネス研究で開発されているモデルなどがツーリズム分野では生かされていないのかなという印象をもちましたので、「メタナショナル化の視点から」ということでお話しさせていただきます。(シート2)

そもそもこのデスティネーション・マーケティングという言葉はとても新しい用語でございます。さすがにアメリカだなと思うわけですが、デスティネーションを研究対象にするというのはあまり気づかなかったわけです。日本でも地域などを研究対象とすることはございますが、これは客観的な視点です。地域が数多くあり、地域ブランドということはそれぞれ成立します。しかし、旅行者がそこを目指すという視点というのは非常にダイナミックな視点であるとともにビジネスライクだということで、いかにもアメリカ的な発想だなと思います。

今日、産研の所長をされている武井先生の先生、宇野先生という方がこのマーケティングというものを日本に初めて導入されたわけですが、このマーケティングとデスティネーションが一緒になっているというのはいかにも商学部的なテーマだと思いますし、私の分野にも関係しているので、気に入った言葉ではあります。

要するに、デスティネーションを旅行目的地としてとらえているわけですが、ここではクライアントとか消費者とかいろいろな言い方がありますが、実際に旅行される方のニーズを包括的にとらえると同時に、システムティックにデスティネーションとなる地域の経済効果を高める活動に結びつけようというものであります。

これは非常にダイナミックなものでありまして、ある意味で日本のどこか特定のデスティネーションを世界にゲートウェイとして開くという感じであります。ただ、ゲートウェイというと何となくチャネル的な印象があるのですが、このデスティネーションという言葉はもっと広範でありまして、おもしろいなという印象を受けます。

ここで言うデスティネーションの対象範囲は、多くは地理的に、そこに書いてあるとおり都市とか州、国といった行政単位を対象としておりますけれども、実はそれですとあまりおもしろくないです。それだったらこれまでの地域とかゲートウェイという考え方とあまり変わらないかもしれません。

重要なことは、その地域の社会的な構造、自然環境、あるいはそこの特殊な——「特殊」というのは変わっているという意味ではなくて、そこの地域独特の産業構造、あるいは各地に歴史というものがみんな差別化されてありますが、そうした意味あいでの「特殊」です。もっと平たい

言い方でいうと、各地域が文化をもっているわけでありまして、これを最近のよくビジネス系でも使われる言葉でいいますと、コンテキストとしてとらえて縦横無尽にその施策や戦略を発揮しようという考え方があります。

このプロモーションの主眼は、先ほどお2人のお話の中にもありましたけれども、1泊2日の旅行ではなくて、より長い滞在で、さらにリピーターとなってもらえることを目指しています。私は、どちらかという、先程本保先生がいわれていた4泊というのを大体実施しておりまして、国内でも海外でも4泊以内で旅行するということは、個人的にはあまりございません。

仕事上は1泊3日パリの旅とか、とんでもない経験もいたしました。常任理事をしているときに1泊3日でパリに行って交渉してこななければいけないとか、EUのブリュッセルに1泊3日で行ってくるというのはよくやりましたけれども、これはビジネスです。自分の生活を豊かにするという旅行では大体4泊以上を想定しています。

1日目は移動だけで疲れてしまうということです。2泊、3泊目ぐらいしていると何となくその地域のコンテキストがわかる。自分自身がそういう分野をやっているものですから、効率性重視という旅行はあまりしていないのですが、そうしてみると私自身のプライベートな体験もデスティネーション・マーケティングには関係しているなと思っております。(シート6)

これは私どものチームが今数名おりますけれども、今日は残念ながら本務校の仕事が忙しくて、ここには来られていないのですが、佐々木先生という高崎経済大学のこの方面の専門家がおります。今日の発表にも彼の知見はいろいろと投入されておりますが、彼がデスティネーション・マーケットはこの辺だというふうに示しています。

いわれてみればそうかなと思ひまして、これは通常のパッケージ旅行みたいなもの、これはビジネス・マーケットですね。ビジネス旅行は確かにビジネスクラスで行くのですが、滞在期間が非常に短いです。あまりお金を落としません。買っている暇もありません。

ラグジュアリー・マーケットというのは、エリザベスクイーン〇〇号で世界を回るとかですが、これができる人はあまりいないわけですから、ステイロンガーでいうと、この位置というのはいわれてみればそうかなと。ただし、これは彼の私見でございますので、ご参考程度にスライドのほうでお示ししました。お手元の資料には入っておりません。(シート3)

これは先ほど本保先生が2009年の統計でお示しされましたけれども、私のは1年古くて、2008年ですね。3年前です。そのとき、日本はアジアで6位。でも、先ほどのお話ですと8位に落ちています。しかし、2010年には少し上がってきているそうですが、いずれにしても日本のGDPとか世界経済大国3位とかいうところから見ますとかなり下のほうです。要するに、先ほど伸びしろがあるとおっしゃられましたけれども、まさしく海外から日本に魅力的なデスティネーションとして人を呼び込むにはどうしたらいいかということを考える必要があるだろうと思うのです。(シート4)

ちょっと小さくて見えないかもしれませんが、これが韓国です。その次が台湾、その次

が中国、このブルーがアメリカ、これが香港。要するに、日本に来た各国別の旅行者の推移ですが、右肩上がりでは上がっているのは1つもないですね。ここで非常に印象的なのは、アメリカ以外は全部アジアの近隣諸国であります。要は、ツーリズムもそうですけれども、サービスビジネスというのはリージョナルな拠点をしっかり築かなければあまり大きくならないということであります。

私たちがヨーロッパに行ったときに、フランスに行ってもイギリスに行ってもヨーロッパ人がいっぱいお互い旅行しております。やはり近いところの人はたくさん旅行できるからです。もちろん彼らも日本人にも来てもらいたいと考えていますが、日本人だけに来てもらいたいという欧米の国というのはほとんどないと思うのです。まず量的には近隣諸国をしっかりとめることが重要だということを示していると思いますし、この点については後ほどもう一度繰り返したいと思います。(シート5)

デスティネーション・マーケティングにおける私なりの非常にバイアスのかかった、そして、恐らく非難される可能性もありますが、国際ビジネスとか異文化マネジメントの視点から申し上げますと、こういう重要な視点があるのではないかと思います。

1つ目は、デスティネーションの範囲をどのようにとらえるかということです。地理的範囲は簡単ですけれども、むしろ社会的のほうが難しいかもしれません。それから、デスティネーション・マーケティングという言葉ですから、マーケティングの一環であります。マーケティングというのは、本質はローカリゼーションにあります。よくグローバル・カスタマーといいますが、そういう均一なカスタマーはおりません。

私たち国際ビジネスではグローバル・マーケット・プレイスズ(Global Market Places)と、sをつけます。要するに、単一で同質的なグローバルマーケットというのは、ある意味でイリュージョンであります。車であっても、かつてグローバルカーというのはGMにしてもフォードにしても理想として目指しましたが、そんなものはございません。地域によってそれぞれ違います。それが普通です。したがって、マーケティングというのは、本来そこに住んでいる人のためにありますから、本質はローカリゼーションにあるということをちょっと念頭に置いておいてください。ここが実はある意味でボトルネックになるからです。

それから、グローバル・マーケット・プレイスズを相手にしてさまざまな国の人たちを日本に呼び込もうというわけですから、グローバル化の問題、それから、マーケティングが本質的にローカリゼーションということをモットーとしておりますので、それを日本に当てはめたときのバランスの問題があります。専門用語で言えば、グローバル・ローカル・トレードオフ(Global Local Tradeoffs)、簡単に言えばグローカル化ということです。グローカル化というのはあまりにも無責任な話でありまして、グローバルとローカルの間の問題はどうか、全然答えてくれていないですね。インターナショナル・ビジネスではその間をどうするかを普通研究します。

GPS(Global Positioning System)というのがあります。今、自分は世界のどこにいるのだろうか。

携帯電話に私の住所を入れると、そこが見えてくるんですね。ある意味で恐ろしい話ですけども、これはテクノロジーの世界です。マーケティング的に考えても、日本の特定のデスティネーションはグローバル・マーケット・プレイスズの中でどういう意味を持っていて、どういう強みがあるのかということを認識できなければ、それをアピールすることはできないと思うのです。

そのことは、最近の言い方でいうと、距離があることによって生じるギャップ、あるいは魅力、これをどうするかということですね。それから、距離があるということはどういうことかという、特に社会的距離ですが、A 地点と B 地点に住んでいる人間の間にそれぞれの違うライフスタイルがあることを意味します。太平洋の中に人は住んでいませんから、日本とアメリカの間には物理的距離はありますが、社会的距離はほとんどないとも言えます。

もう 1 つは、先ほどいったリージョナル・インテグレーション (Regional Integration)。特にサービスビジネスは人と人との接点ということが大きなアピールポイントになりますから、どう考えてもやはり文化的に近い、あるいは地理的に近い、心理的に近い、歴史的に近い、社会的に近いところをまとめるといいますか、そこを重要視することは当然の理屈かもしれません。とりわけアジアは今大きくくなっているわけですから、日本のツーリズムにとっては欧米のツーリストをねらうのも当然ですけども、まずアジアを重要視することによって大きくブーストできる可能性は、国際ビジネス的な観点からいえばあると思います。

さらに、ローカルな文化とグローバル・イノベーション。イノベーションというのは、こういう携帯電話もそうですけれども、グローバル化しています。こういうテクノロジーとカルチャーは一見親和性のないもののように見えますけれども、実はこのハーモニーは 21 世紀におけるビジネスの成功のかぎと普通考えます。これはツーリズムにも当てはまるのではないのでしょうか。

要するに、もしツーリズムをサービスビジネスの一環として考えれば、重要なことは経験価値であります。使用価値ではなくて経験価値です。製品は使用価値と効用価値に力点が置かれています。つまり、例えばこういう iPhone は何回も壊れずに私にその機能を与えてくれることによって使用の価値と効用の価値 (ユーティリティー) を与えます。そして、これ自体がものを言います。しかし、サービスビジネスはツーリズムを含めて人間と人間のインターフェースが非常に大きくて、その間にどういう経験がなされるかが重要です。

加えて、さまざまな人工物 (アーティファクト) を介して、ホテルとかバー、庭、そういうものを介してどのように経験を得るか、そこに力点がありますので、今までの製品ビジネスの考え方とはちょっと違う面があります。これをグローバルレベルで行うということは製品ビジネスよりももっと厄介だという問題がありますので、しっかりと整理する必要があると国際ビジネス研究では考えます。

経験価値はその地域の特殊化でいいですが、インフラはある程度標準化する必要があります。飛行機で行ったけれども、おりるところがない、あるいは電気が通っていないという、多くの普通の旅行者は敬遠しちゃうと思いますので、そういう意味ではこの組み合わせは非常に重要なこ

とです。こういうことをそれぞれについて、詳しくお話ししたいと思います。(シート6)

これは佐々木先生が書いていた論文の中にあったもので、おもしろいなと思って私が色づけして修正したのですが、デスティネーション・マーケティングにおける特定の地域のイメージです。金沢なら金沢、ハワイならハワイ。その少し周りに地域のデスティネーション・ブランドがあると彼は考えています。そして、その外側にもうちょっと周辺が広いデスティネーション・マーケティングというものがあるだろうということです。

さらにもっと広くいうと、その地域のIDの地域ブランドもあれば、地域マーケティングもあります。ただ、地域マーケティング全体に広げてしまうと、ぼやっとした感じになってしまいますから、どこに力点をおくか、どこをどのように囲い込むあるいはリファインするか、その関係性が大きな問題だと思います。(シート7)

デスティネーション・マーケティングにおける社会的範囲をどうとらえるかというのは、私は専門家ではありませんのでよくわかりませんが、私のこれまでの研究分野の知見からいいますと、このように考えることができるのではないかと思います。地域イメージと地域ブランドの間に位置しているものがデスティネーション・マーケティングですけれども、この当該地域の強み、魅力、潜在力をどうやって抽出するかにかかっています。このときに恐らく3つのやり方があると思うのです。1つは、既存の地域ブランドを強化するということです。金沢にとって金箔というものが重要だったらそこを強化するとか、石垣島がスポーツが重要であればそこを強化する。

2つ目は、気がつかない、埋もれている地域ブランドを掘り起こすということです。これはたくさんあると思います。発見したり再確認するのです。視点を変えれば違ったものが見えてくるはずです。よく日本では〇〇村というのがあるわけですが、それに関係している方がここにいらっしゃると発言しにくいのですが、正直申し上げて、日本の地方に行くと、ヨーロッパのどこかの国の村とかがあります。あれは明らかに日本人をターゲットにしていますよね。ドイツ人とかフランス人が日本に来て、あっ、ドイツ村があったフランス村があったといって喜ぶ人はあまりいないと思うのです。

私が例えばイタリアに何を期待して行くかというのと、ルネッサンスとかそういうものを期待して行きます。ところが日本村があると、何かフィレンツェが変になっちゃったなというふうに思うはずですね。そういう意味では日本人をターゲットにしている限りはあれでいいのかもしれませんが、デスティネーション・マーケティングの範囲は普通、海外に向けるということ言えば、今まで気づかなかったものが見えてくると思うのです。

3番目は、全く新たな地域ブランドをクリエートすることですが、これは結構重要です。新たな地域ブランドといいますと、どうしても全く新たなものというふうに考えるのですが、通常、イノベーションというのは既存にあるもののある機能とかある価値や魅力を組み合わせるものがあります。それが圧倒的に多いのです。

ですから、例えばチェンジ・マネジメントという分野がありますけれども、アブラハムソンと

いうコロンビアの教授が、クリエイティブ・リコンビネーション、創造的な組みかえをしてみようと主張しています。その創造的な組みかえが国内の中にヒントがある場合もありますけれども、国外にある場合もあると。そういう意味では、クリエイティブ・リコンビネーションの可能性といますかパターンは非常に多いことになりますし、それ故、工夫次第で戦略的に差別化できるチャンスが大きいのです。(シート8)

2番目の問題は、マーケティングのローカリゼーションとローカリゼーション自体の意味です。先ほどいったことでありますけれども、マーケットとは何のためにあるかということ、そこに住んでいる人のためにあるわけです。海外の多国籍企業のためにあるわけではございません。海外の多国籍企業のために公害を垂れ流されたら、その市場の人たちは怒るわけです。それはもう市場ではなくなります。ですから、基本的に市場というのは、そこに住んでいる人のものという認識に立てば、当然その人たちのニーズにきめ細かくこたえるべき使命をもっているマーケティングの本質はローカリゼーションにあります。

例えば早稲田大のコンビニエンスストアがあるわけですが、私も時々お弁当を買いに行きますけれども、ハンバーガーを売っているよりも圧倒的におにぎりを売っています。これはコンビニエンスストアがアメリカでできたものであっても、もし早稲田大学のコンビニエンスストアでハンバーガーばかり無理やりプッシュして売っても売れないからであります。圧倒的におにぎりが多い。コカコーラも少ない、むしろお茶が多い。アメリカだとこれは全然違ってきます。お茶のペットボトルなんてほとんどありませんし、おにぎりというのも若干マニアックな人が買う程度だと思います。

しかし、デスティネーション・マーケティングということを考えたときに、ここでとても大きなパラドックスというか困った問題が生じます。1980年代までは日本の優秀なメーカーは、例えばこういうもの（携帯電話）をつくって、当時はありませんでしたけれども、これを日本でつくって、世界に売りました。そのときのコンシューマーは世界です。しかし、製品が動きました。日本でどういう工場で作られたとか、どんな人間がかかわったかを気にしている人は誰もいません。クオリティーとテクノロジーとプライスが勝負です。

しかし、今日の話ではこれが全く逆になります。ローカリゼーションがマーケティングの本質だとすると、デスティネーション・マーケティングの対象となるデスティネーションは完全に日本の中にあるどこかの都市であったり町となります。でいながらこれがプロダクトになるのです。そのプロダクトに世界からクライアントを引きつけるわけですから、全く違う次元のビジネス構造に入ることが力学的に理解できます。

そういう意味では、プロダクトとしての現地とプロモーションの対象になるグローバルとの間にある空間的乖離、それも非常に規模の大きい、そして、不慣れなマーケットやコンシューマーに対する空間的乖離ですから、これはそれなりの戦略を立てないとなかなかうまく回転しないだろうと考えることができます。

もう少し大きい分野でいうと、昨年だったと思いますが、経済学のノーベル賞をとったポール・クルーグマンという先生がいますが、彼が経済学のノーベル賞をとったのは非常に画期的なことでありまして、20世紀ではとれなかったと思います。彼は、私が今いっていることを経済学的に証明したのですが、20世紀は、テクノロジーとファイナンスで世界を席卷できるのだというのが主流でしたから異端視されていました。しかし、9.11が起きた後に、ポール・クルーグマンの評価は非常に高まりました。ここにある意味でツーリズムとかホスピタリティーが置かれている環境的变化もあるのではないかと思います。(シート9)

これは繰り返しになりますけれども、国際ビジネス・アプローチでは距離の問題と場所のもっている粘着性、日本がゆえに日本的である価値とか情報、これらをどのようにマネジするかということが主たる命題になるわけですが、参考程度にご紹介します。(シート10、11)

現在はスペインのナバラというところに IESE というビジネススクールがございまして、ここにハーバードから移ったパンカジ・ゲマワットというインド人がおります。これは大変優秀な研究者で、マイケル・ポーターよりも若くハーバードの正教授になって、ハーバードを後にして IESE に行ったのですが、彼が10年ほど前に、私がちょうど MIT で研究員をやっているときに発表したものですが、距離のフレームワークというのがあります。

昔から国際ビジネスではいわれていることですが、国際市場においては、文化の距離、あるいは政治的な距離、地理的な距離——これは一番簡単ですね——そして、経済的な距離。この距離の近さ、遠さがビジネスのメカニズムに影響を与えるということを経済学的に証明したわけですが、これは大変重要な視点を提供しているフレームワークです。(シート12)

例えばお手元にあると思いますけれども、共通の通貨を使っている、共通言語を使う、あるいはヨーロッパは特にそうですね、旧植民地と旧宗主国の政治的な関係があると、ないときに比べて900%もビジネスが多くなるとか、そういうことを証明したのですが、これが正しいかどうかは別として、要するに、距離が近いとビジネスはしやすい、人を呼びやすいのです。その距離というのは、日本の場合、地理的に近いのはアジアですが、あるいは距離的に遠くてもアメリカは第2次世界大戦後、ある種、盟友としてやってきましたから、そういう意味ではアピールしやすいとか、そして、太平洋には人は住んでいませんので、社会的距離は小さいとも言えます。(シート13、14)

これらはご参考までですが、距離の違いがどのような製品や産業に影響を与えているかということです。これも緻密に分析すれば、さっき申し上げたデスティネーション・マーケティングにおけるデスティネーション・ブランドをどのようにつくったらいいか、どの製品、どの業種をアピールしたらいいかのヒントとして浮かび上がってくるのかもしれませんが。(シート15)

これは私の持論ですが、20世紀は製品あるいは製造ビジネスの時代であります。それはテクノロジーとファイナンスをドライビング・フォースにしておりまして、こういうものを基礎にした単純グローバル化、言い換えれば効率性と規模の経済、それから、合理性だけ



を追求する単純グローバル化の時代でした。しかし、21世紀は新興市場がいっぱい出てきて価値が多極化しております。そういう意味では複雑系グローバル化になったわけですが、このことを私たちの専門分野の一部の言い方では「メタナショナル」といいます。それが今日の2つ目のキーワードです。

要するに、グローバル化したからといって距離の脅威が消えたわけではありません。いくらICTが盛んになっても、やはり地球の裏側は地球の裏側です。グローバル化が進んだからといって、各地域の拘束力——拘束力という聞こえが悪いですが、そこに住むことによって感じる圧力とか引き込み力です。日本にいればどうしても日本的な生活に引き込まれます。しかし、アメリカでは必ずしもそうではないかもしれない。そういう意味では各地の拘束力は依然としてあります。

グローバル化が進んだからといって情報が無味乾燥で世界がフラットになったでしょうか。それはあり得ません。情報は差異であるというのが真理であります。情報に差異があるから新聞は取材活動をするわけですし、企業はどこに消費者がいるだろうか、どこにコンペティターがいるだろうかということを探すわけです。もし情報が均一だったらメディアも何も要らないわけです。

ということは、グローバル化が進んだからといって文化の拘束力が消えたわけではなく、いい意味でますます強くなっていると言えるかもしれません。こういう力学を恐らくデスティネーション・マーケティングではうまく生かさなければいけないだろうと考えられます。(シート16)

簡単にいうと、メタナショナル化というのは、単に世界じゅうの市場に入り込んでネットワークを広げるというのではなくて、そこからさまざまなものを学習する、そして、自分の企業なり地域なりのポジショニングを強くするという考え方です。(シート17)

情報の粘着性に関しては、これはMITビジネススクールのフォン・ヒッペルという研究者が言い出したことですが、先ほど私がいったことの繰り返しになりますから、お手元の資料をお読みください。(シート18)

要は、情報の粘着性は、結局、知識の粘着性を生みます。知識の粘着性は価値の粘着性を生みます。日本には日本の価値があるとか、それは文化の粘着性を生みます。極めて単純な力学ですが、このことを念頭に置かないとグローバル化とデスティネーション・マーケティングの関係はうまく解明できないだろうと考えられます。(シート19)

最後にローカル文化とグローバル・イノベーションの融合ということですが、これは先ほどのグローバル・ローカル・トレードオフという問題です。グローバルな問題とローカルな問題の折り合いをつけるという問題ですが、こうした問題を考える際にもう1つ重要な視点は、デスティネーション・マーケティングはサービスビジネスであるということです。

なぜ製品ビジネスがグローバル化しやすくサービスビジネスがしにくいかというと、その理由は簡単であります。製品ビジネスは本質的にグローバライザーと呼ばれています。これはテクノロジカル・プッシュがききやすいからです。例えば先ほどから示している、これ(携帯電話)

はここ二三十年くらいで出てきたものであります。4000年の歴史をもっていようが、たった300年の歴史しかないアメリカであっても、これのテクノロジカル・プッシュが魅力的であれば世界に広がります。

また、車の例を考えればわかるとおり、製品ビジネスは大規模投資を必要とします。10年ぐらい前の例ではありますけれども、GMクラスが全く新しいモデルを開発するときのさまざまな費用を全部含めた総額は当時のレートで1500億円であります。1500億円を回収するためにはグローバル化せざるを得ません。あるいは一番わかりやすいのはジェットエンジンです。飛行機に乗ったときにジェットエンジンが3社しかないことをよく知っていると思います。ボーイングであれエアバスであれ、大型ジェット機のエンジンはGEとロールスロイスとプラット・アンド・ホイットニー、3種類しかありません。

要は、GEのジェットエンジンを使うか、ロールスロイスのジェットエンジンを使うかは何ら文化的なものとは関係ありません。オープンスカイだからです。文化は関係ありません。ジェットエンジンは効率性と安全性のみで世界にテクノロジカル・プッシュができます。しかし、我々が普通使う製品はそうではないです。ましてやサービスはもっと文化の粘着性が高いということになります。ツーリズムはその中心にあるわけですから、デスティネーション・マーケティングを製品ビジネスのマーケティングと同じに扱うことはあまり賢明ではないという推論ができると思います。(シート20)

サービスビジネスの特徴は、繰り返しになりますけれども、一番重要なことは経験価値にこそ競争力があるということです。映画館に行ったときのことを考えてみましょう。私が学生のころには高倉健の「唐獅子牡丹」とかそういう映画を早稲田松竹あたりでやっていまして、そこから出てくる人はみんな高倉健になったみたいにして出てくるんですね。それが映画のサービスビジネスとしての意味ではないですか。ああ、この映画はいかに映像のきめが細かいとか、そんなことを感心して映画を見ている人はほとんどいないわけです。あるいは、恋物語であればヒロインになったようになるとか、それが経験価値です。

そういう意味では経験価値にこそ競争力があるということです。その結果、ここに挙げてあるような特性がサービスビジネスに影響を与えているという意味で申し上げますと、製品ビジネスとは少し違うアプローチをせざるを得ないのです。

あと10分ほどだと思いますので、少しペースを上げます。実は私どもの研究チームが石垣島と金沢で具体的なフィールドリサーチをして、実際に現地に赴いてインタビューしたりしてまいりました。その辺を少し使いながらお話ししますと、これは沖縄本島で、ここが石垣島です。この辺に八重山諸島というのがあります。この辺全体が石垣島八重山群島と呼ばれているもので、ここが今回の私たちのデスティネーション・マーケティングのひとつのターゲットであります。(シート21)

石垣島の特徴は、スキューバダイビングをやったり、あるいは私は知らなかったのですがけれど

も、世界で選ばれた 10 ぐらいのトライアスロンの開催地になっているそうです。日本では唯一石垣島だけです。ご存じの方、いらっしゃいましたか。海外ではよく知られているのです。ですから、それを求めて来る人は結構ロングステイをします。それから、スポーツツーリズムを求めている人が多く、さらには、移住する人も多いそうです。

石垣市の取り組みとしては、1997 年に「観光立市宣言」をして、基本計画をつくって、先ほどのお 2 人のお話にもありましたけれども、ポリシーをしっかりと決めました。地元企業も観光事業への転換を促進したり、いろいろやったそうです。先住者と移住者の間の協力は概ねうまくいっているようですが、本州あたりから来た若い人たちが増えるとうみ問題が切実な悩みになったりとか、いろいろ問題もあります。石垣島、あるいは八重山群島の人たちは、自分たちの一番重要な産業は観光であると認識しており、そこに生活の糧があるので、これをどのように魅力的にしたらいかを必死に考えてきたようでありまして、インタビューでもそういうものをひしひしと感じました。(シート 22)

これは竹富島という隣の島ですけども、ここの町長とお話ししたときのインタビューが私にとっては大変印象的でありました。彼が言ったのは、自分たちは日本の秘境だ、それでいいと。ちょっと前はハワイのようなリゾート地を目指したが、それは間違いであったと気づきましたというのです。

考えてみると、石垣島からさらに船で行く竹富島に高い 10 階建てのハワイのようなビルができて、あまり魅力的ではないですね。それだったらハワイに行ったほうが良いという人もいるかもしれません。いまはハワイも安いですからね。ですから、彼は原点に戻りまして、デステイネーションとしての八重山諸島がもっているものは一体何だろうかと考えたそうです。

1 つは自然であります。自然をなるべく破壊しないようにしよう。そのために、それを民間主導のまちづくりで、憲章もつくって保全しよう。それから、非常にユニークな文化があります。これをむしろ隠さずにフェアに示してアピールしようと。妙に東京的な東京ガールズコレクションみたいなイベントをやったって合わないですからね。ですから、八重山諸島に来て何となく落ちつくなというような、もともと持っている力をそこに投入しようと決めたそうです。

島に歴史がありますし、それをベースに、ホスピタリティーはやりようによっていくらでもできると言うのです。あそこの島のあの人に会いに行きたいとか、あの旅館のあの人に会いに行きたいということを草の根的に発信しようと。ここはある意味で先ほど私が申し上げた問題とフィットしているのではないかと直観的に思ったのでこの例を挙げたわけであります。(シート 23)

石垣島の本島のほうを考えますと、スポーツツーリズム、そして、周辺の八重山群島は希少な自然にこだわる欧米人に非常に人気が高いので、マトリックスをつくってみると国内のお客とインバウンド（海外から来る人）、それから、ローエンドというのは非常に短くてあまりお金を落とさない人たち。ハイエンドは割と長く滞在して、別にぜいたく三昧するわけではないですが、結果的にはローエンドよりは地元経済に貢献してくれます。このように分けたときに、こことこ

ここに力点を置きたいと彼はいつているわけですね。これは、考えてみると無理にやっているのではなくて、本来、石垣島と八重山諸島にあるものをむしろ再発見したり掘り起こしているという意味でいいですと、正解だろうと思います。

それを無理に合わせようとするとう変なことが起きます。たとえば、台湾、香港、韓国からのクルーズ船ツアーがあるそうです。単純に海外から人を呼ぶということでこれを強化すると、クルーズ船ですから寝泊まりは船でしてしまいます。また、このクルーズ船は中にカジノがありますから、香港あたりから来たお金持ちとかが海の上でカジノをしながら、ちょっとは石垣島にも寄ってみようと寄港するわけです。でも石垣島の自然とか文化を堪能するのではなくて、ちょっとおりるだけです。そして、寝るのは船ですから、石垣島は何も潤わないのです。

ですから、ただ単に台湾から韓国からという発想ではなくて、例えばこれは私の発想ですけども、石垣島にはロッテとかのキャンプ地があります。であれば、最近アジアも野球ブームですから、台湾や韓国のチームをロッテのキャンプ地でオープン戦をやらせたら、これはおもしろいと思うのです。ロジックとしては非常に自然です。

無理をしないといいですか、何をやっているのかわからないけれども、とにかくグローバル化しようとか国際化しようというのはあまり賢くありません。要は、自分の町や地域をデスティネーション・マーケティングの観点でとらえたときの力学が何であるか、そして、メカニズムが何であるかということを知るによって絞り込まれるものがあります。そういう地域ブランディングをするのが楽しいのではないかと思うのですね。

例えば私たちがヨーロッパに行くとき、スイスにはスイスの持ち味がある、イタリアにはイタリアの持ち味がある。これが逆転したらがっかりして行かないですね。では、ネバダにあるラスベガス、あれは元々何もないからカジノと作りもののベニスやパリのモニュメントなどがあっても、あれでいいわけです。しかし、ラスベガスと同じものをスイス、あるいはイタリアにつくったら、お客はほとんど行かなくなるのではないのでしょうか。ですから、フィット感のあるものを開発するということがとても大切だと思います。そして、それには必ず理由とか妥当性があるというふうにいえるのではないかと私は考えます。(シート 24)

スポーツイベントがどれだけ重要かというのは、これを見てください。その体験を通して地域を知ってもらえますし、さらに効果的なコミュニケーションがノンバーバルも含めてできる、触れ合いが増える。そうすると、リピーターが増えるということになります。

これは佐々木さんが取材してきたものですが、ニュージーランドのカイコウラという、クライストチャーチからちょっと北に行った、それまではここに書いてあるとおり非常に失業率の高い町で、90何%失業者だったそうですが、ホエールウォッチングをうまく導入することによって、今やここは世界に知られるものになっています。鯨というのはそこにいる自分たちの資産ではないですか。そこを再発見したということですね。それプラス、サイクリングとか自然な形でフィットするスポーツツーリズムを組み合わせました。ここにもしカジノをつくったらだめですね。

カジノならシンガポールに行っちゃいます。僕はシンガポールは大好きですけども、シンガポールには正直って自然はありません。だから、カジノをやってもいいし、F1をやってもいいけれども、ニュージーランドはニュージーランドの持ち味があるということです。(シート 25)

あるいは、国内では白馬に外国人が多いそうです。おもしろいのは、長野オリンピック以降、韓国人客を中心にアジアの各国、オセアニア、北米ヨーロッパと、口コミでどんどん伝わって、今、定住者が多いらしいです。その結果、こういうことが起きているらしいです。住み着いた人たちが現地住民も気がつかなかった遊び場を発見したそうです。

海外から来た人はコンパスみたいな GPS をもっています。つまり、自分がどこにいるかがよくわかりますから、平気でいろいろなところへ入っていくのです。その結果、白馬周辺で蛍を——日本人が知っているところはほんの短い期間しか観賞できなかったのに、7月から9月までずっと見られるところを見つけたのです。それをこのカヌーに乗って夜に見に行くというビジネスにして地元の人も潤っているという、なかなかおもしろい例だと思います。要するに、海外の人が白馬が潜在的にもっていた資産を発掘してくれているのです。そうしたことが生じるのは視点が変わったからだと思います。

金沢についてもちょっと触れておきたいと思います。実は私、金沢に行けませんでした。ですから、行ったこともないところをあまり知ったかぶりというのは嫌なのですが、これを見ていてご紹介したくなりました。

金沢のポジショニングは、ここにいろいろな人が褒めていますけれども、イングランドのオックスフォードのちょっと西側にあるコッツウォルズというとてもきれいなところがあります。私も大好きです。そこにあるポジショニングと似ているだろうと思います。つまり、旧来の町並みが、ある 1 ヲ所ではなく町の中に平面的に広がっていて、それが金沢独特のデスティネーション・ブランド、コンテクストを形成しています。これを生かさない手はないわけですね。こういうところに近代的マンションをいっぱいつくってもお客は来ないです。

それから、金箔がすごく有名だそうで、知らなかったのですけれども、前田利家が始めたいようですが、現在、日本の 99% の圧倒的独占状態にあるわけです。それを生かそうということで、金箔ってめちゃくちゃ薄いので、この博物館では、金箔も写真で 1000 倍に拡大する、サランラップも 1000 倍に拡大しています。これは多分サランラップだと思うのですが、サランラップがこんなにお厚くなっちゃうのだそうです。にもかかわらず金箔は下敷きのように薄いです。いかに薄いのか、いかにすぐれた技術かということを日本人だけではなくて海外の人が感銘するわけです。

それから、金沢は高山右近が前田利家の庇護のもとに過ごしたところであります。高山右近というのは日本人はあまりよく覚えていないのですが、フィリピンでは神様のように思われている人でありまして、高山右近をアピールすれば、フィリピン人、あるいはインドネシア人などの ASEAN の旅行者、特にキリスト教徒にはアピールします。高山右近のゆかりの地かということ

でかなり来るはずです。

そのように我々が知らないことで世界が知っていることを創造的に組み直しすることでブランドはいかようにも開発できる面があるのです。私が言っているのは非常に脳天気なことかもしれませんが、しかし、ヒントとしてはそういう考え方はあるだろうということです。

最後に、これは金沢 21 世紀美術館ですが、こういう形の美術館で市役所と兼六園に挟まれたところにあるそうです。普通、地方都市の美術館の年間入場者は 10 万人未満だそうですが、ここは何と人口 45 万の金沢に対して 150 万人が年間訪れるそうです。全体のバランス、コンテクストにフィットした美術館にしてあり、そこでアピールしているものは、一見近代的ではありませんけれども、バランスがとれているからということではないでしょうか。

ただ、これはパリのポンピドゥー美術館と同様、金沢の人たちはその建設に相当反対したらしいです。でも、見る目があったといいますか、一見今あるものを壊しているようでいても、真理を突いているものであればそれは生きてくるんだと思います。例えばルーブルの中にあるガラスのピラミッドは、できたときは批判が多かったですが、最近行ってみるとなかなかいいなと思います。それなりにフィットしているからです。やはり新と旧をうまく、文化とテクノロジーをきれいに美しく融合させるということが重要なのです。(シート 26)

以上、勝手なことを申し上げましたけれども、デスティネーション・マーケティングの成功のかぎをまとめてみますと、マーケティングの本質であるローカリゼーションをより洗練した形で推し進めることだろうと考えます。

そのデスティネーションの優位というのは、あくまでも現地のコンテクストをベースにして掘り出したものでなければ、いいかえれば、空海が木から仏像を自然に掘り出したようにしないとあまりアピールしないのです。当地の自然、歴史、文化に根差した独自の経験価値を創造することはそんな難しいことではないのです。

それから、グローバル・カスタマーを単なる輸出入の観点ではなくメタナショナルな視点で縦横無尽にとらえることです。とりわけアジア・リージョナル化への着眼点というのはとても重要であります。

それから、デスティネーション価値を現地コンテクストにフィットした形で創造的組みかえをすることです。そうすることによって魅力的なデスティネーション・ブランドが生まれるのではないのでしょうか。


最後は、ここで初めて復興に関係する話になるのですが、私のテーマは、今回、復興にあまり関係ありません。テーマが変更となり悩みました。どうやって貢献したらいいのだろうか。ただ、本日、私が申し上げたことは中長期的に復興に関係あります。例えば菅首相が東日本復興構想会議を設けて、その議長代理の東大の先生が言っていましたけれども、これまで東北の町というのは横並びに似たようなをつくった。不幸なことに今回壊れてしまったが、それぞれの持ち味を出した地域発展、あるいは振興をすべきではないかと言っていました、まさしくそうだと

思います。

要するに、平坦な横並びのデスティネーションの集合体をつくっても魅力的ではありません。ヨーロッパの町は、やはりイタリアにはイタリアの魅力、ドイツにはドイツの魅力、それを割と近い距離で、先ほど本保先生がおっしゃいましたけれども、山を越えてすぐ行ける、そこに魅力があるわけでありまして、東北地方も福島、宮城、岩手などなど、それぞれの持ち味をより洗練した形で示すことが復興を長い目で見たときの重要なポイントではないでしょうか。ただ橋をつくるとかいうことだけでは復興にはならないということです。

もちろん、秋田に行く旅行者、岩手に行く旅行者も必要最低限なインフラがなければアクセスできませんので、そういうものをあまりアピールしないで裏方的につくって、ツーリズムでいえば現地コンテキストをむしろ主役に押し立てる、こういう分業が必要なのではないのでしょうか。今まではその逆だったのではないのでしょうか。何となく裏方が前に出てきちゃって、すごい道路だろうとか、すごい港だろうとか、それ何なの？　ということですね。そういった施設は市場価値、効用価値はありますけれども、経験価値にはほとんどつながらないとツーリズム的には考えられます。

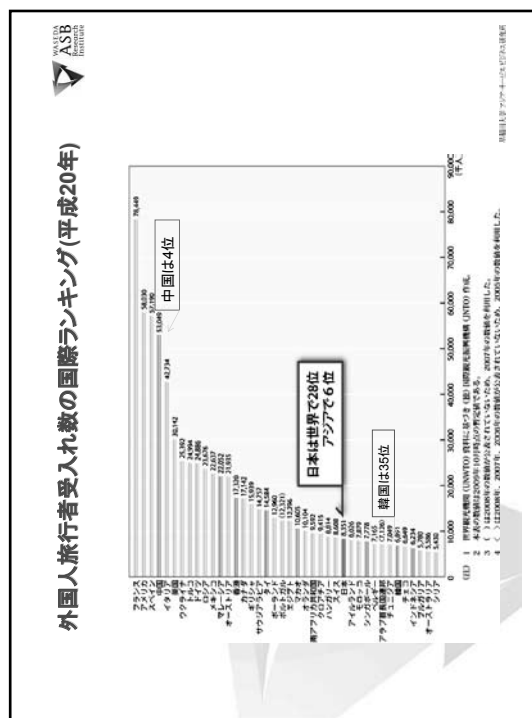
かなり暴論を吐きましたけれども、以上が私の専門領域をふまえてデスティネーション・マーケティングというレンズから見たプレゼンテーションでございます。ご気分を悪くされた方も関係者としていらっしゃったかもしれませんが、その辺はお許しいただきたいと思います。どうもありがとうございました。




**デスティネーション・マーケティングが  
高める地域の活力と魅力  
ーメタナショナル化の視点からー**

**早稲田大学 商学術院 教授  
アジア・サーベイス・ビジネス研究所 所長  
太田正孝**

シート 1



シート 3

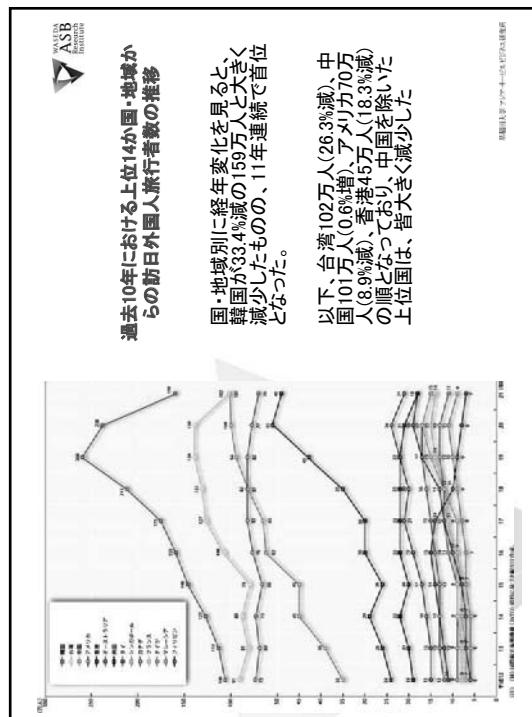


**デスティネーション・マーケティングとは**

- ◆ デスティネーション (destination; 旅行目的地) をマーケティング対象として包括的に捉えることで、旅行者 (クライアント、消費者) のニーズを満たすと同時に、当該デスティネーションの経済効果を高める活動ならびにアプローチ。**
- ◆ その対象範囲は地理的には多くの場合都市、州、国といった行政単位であり、社会的には当該のデスティネーションが内包する自然環境、産業構造、歴史や文化といったコンテクストも含む。**
- ◆ プロモーションの主眼は、1) より長い滞在、2) より多くのリピーターの実現にある。**

太田正孝 (2011)「デスティネーション・マーケティングが高める地域の活力からーメタナショナル化の視点からー」 慶応アジア・サーベイス・ビジネス研究所

シート 2



シート 4



## デスティネーション・マーケティングにおける重要な視点

- ◆ デスティネーションの範囲 (地理的・社会的)
- ◆ マーケティングの本質としてのローカリゼーション
- ◆ グローバル化におけるローカリゼーションの意味
  - GPS(Global Positioning System)的マインドセット
  - グローバル・ローカル・トレードオフ(Global Local Tradeoffs)
  - 「距離の脅威」と「場の粘着性」
  - リージョナル・インテグレーション(Regional Integration)
- ◆ ローカル文化とグローバル・イノベーションの融合
  - より魅力的な経験価値のバリュー・プロポジション
  - 経験価値は特殊化、インフラは標準化
- ◆ サービスビジネスの国際化との関連性

本田正孝 (2011)「デスティネーション・マーケティングが拓く地域の活力と魅力」『都市デザインフォーラム』

掲載誌よりデザイン・レイアウトを複製

## シート 5

## デスティネーション・マーケティングにおける社会的範囲

- ◆ 地域イメージと地域ブランドとの間に位置する当該地域の強み、魅力、潜在力の抽出
  1. 既存の地域ブランドの強化
  2. 埋もれている地域ブランドの発見、再確認
  3. 新たな地域ブランドの創造
    - 地域内創造
    - 地域内創造的組み換え(creative recombination)
    - 地域外創造
    - 地域外創造的組み換え

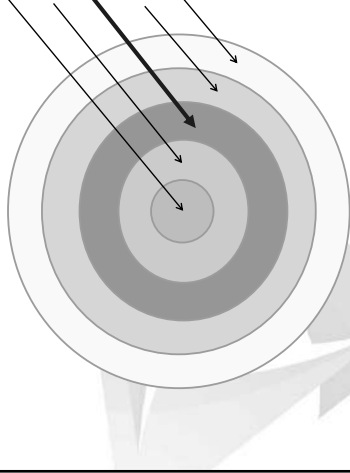
本田正孝 (2011)「デスティネーション・マーケティングが拓く地域の活力と魅力」『都市デザインフォーラム』

掲載誌よりデザイン・レイアウトを複製

## シート 7

## 地域マーケティングとデスティネーション・マーケティングの関係

- 地域イメージ
- 地域IDとしてのデスティネーション・ブランド
- デスティネーション・マーケティング
- 地域IDとしての地域ブランド
- 地域マーケティング



出典：佐々木 寛(2009)「地域マーケティング・ニュー・ニュー・ニュー」に基くシリーズの発展 (Photo Marketing - The Role of Tourism in New Zealand)」。掲載：京都府立総合政策学 地域政策学

掲載誌よりデザイン・レイアウトを複製

## シート 6

## デスティネーション・マーケティングにおけるパラドックス

- ◆ 市場とは第一義的に、「そこに住んでいる人のもの」であるとするならば、彼らのニーズに応えることを使命とするマーケティングの本質はローカリゼーションにある。
- ◆ デスティネーション・マーケティングではProduct(旅行目的地)は現地固定であるが、Promotionの対象(ツーリスト、消費者)はグローバルであるという大きな空間的乖離が生じる。この乖離のマネジメントがデスティネーション・マーケティングの最大の課題の一つであり、その意味では、国際ビジネス研究における距離と場のマネジメントの問題でもあり、その根底には空間経済学(spatial economy)の問題がある。

本田正孝 (2011)「デスティネーション・マーケティングが拓く地域の活力と魅力」『都市デザインフォーラム』

掲載誌よりデザイン・レイアウトを複製

## シート 8

## 国際ビジネスにおける 「距離」と「場所」の持つ意味

- ◆ 国際ビジネス・アプローチが果たす重要な役割は、各国市場間のシステムなどの相違に関する分析よりも、むしろ企業の政策、戦略、プラクティスの3レベルにおける「距離 (distance)」と「場所 (locus; location)」がもつメカニズムを、単純拡散的なグローバル化の観点からのみではなく、個々の具体的な国、文化体、社会などの状況を反映させながら国際的コンテクストの観点から分析することにある。

出所: 本田正孝 (2005)『多国籍企業と異文化マネジメント』同文館出版

掲載はミナツグマ・ホームページにて公開

シート 9

## CAGE; 距離のフレームワーク I

- ◆ C (Cultural Distance; 文化的距離)
  - 文化的特性は人間同士が、さらには個人と企業、諸機関がどのような相互作用を持つかを決定する
  - 商品に関しては何らかの特微的嗜好性を有し、それに基づいた商品選択を行う (例: 各地域文化の色の好み; 「小型志向」は空間が貴重な国に共通してみられる社会的規範 etc.)
  - 認識や理解が容易な文化特性があれば、社会的規範のように微妙なものもある
- ◆ A (Administrative Distance; 政治・行政的距離)
  - 歴史や政治的な結びつき (例: 旧植民地と宗主国の間の貿易額はそうでない場合の10倍に達する)
  - EU, NAFTA, APECなどの貿易促進政策、共通通貨、政治同盟は貿易額を3倍以上に増やす
  - 国家の一方的措置が生み出す行政・政治的距離 (例: 外国企業に対する市場参入障壁の設定; アメリカのスーパー301条 etc.)

Source: Greenwood, Pawling (2011) Distance Still Matters: The New Reality of Global Expansion, Harvard Business Review September

掲載はミナツグマ・ホームページにて公開

## CAGE; 距離のフレームワーク II

- ◆ G; Geographic Distance (地理的距離)
  - 500マイル離れている2国間の貿易額は、100マイル離れている2国間の貿易額の20%
  - その他の地理的要因: 国の物理的な規模; 国境までの平均距離; 水路や海洋へのアクセス; 地形; 交通と通信のインフラ
- ◆ E; Economic Distance (経済的距離)
  - 国の富および規模 (GDP) と輸出入の間には正の相関 (経済指標が1%増大すると貿易額は0.7~0.8%増大)
  - 企業は、既存のビジネス・モデルに基づく自社の競争優位をフルに生かすために、同様の経済的バググラウンドをもつ国・地域に集中する (例: Triad, Singapore)
  - 労働集約性に強みをもつ企業は、市場間のコストと価格の差を利用するために異なる経済的バググラウンド (新興国) に注目する

Source: Greenwood, Pawling (2011) Distance Still Matters: The New Reality of Global Expansion, Harvard Business Review September

掲載はミナツグマ・ホームページにて公開

シート 11

## 距離の影響の測定

距離の特性	国際貿易額の変動 (%)
所得水準: 国民一人当たりのGDP (1%増えるごとに)	+0.7
経済規模: GDP (1%増えるごとに)	+0.8
地理上の距離 (1%距離が開くごとに)	-1.1
地理上の規模 (1%増えるごとに)	-0.2
海洋へのアクセスがある	+50
国境を接している	+80
共通言語を使う	+200
共通の地域貿易圏に属する	+330
旧植民地と旧宗主国の関係にある	+900
同じ国の旧植民地同士である	+190
同じ政治体制をもつ	+300
共通の通貨を使う	+340

シムラー・ワグネル、アムラン・グロース等の外国貿易の経済的動向: An Estimate of the Effects of Currency Union on Growth (2004年5月)

掲載はミナツグマ・ホームページにて公開

シート 12

CAGE: 距離のフレームワーク III				
C 文化的な距離	A 政治的な距離	G 地理的な距離	E 経済的な距離	
<b>距離を近づける要素</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 同なる言語</li> <li>• 同なる民族性、紐帯、同なる民族性や社会的ネットワークの欠如</li> <li>• 同なる社会規範</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 旧植民地と旧宗主国の間</li> <li>• 同様の政治的体制</li> <li>• 同様の経済的関係</li> <li>• 政治的な方針</li> <li>• 未開拓な社会制度</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 物理的な隔たり</li> <li>• 国境を越えていない</li> <li>• 国境からのアクセスがない</li> <li>• 国境の大きさ</li> <li>• 交通の便や運送状況が悪い</li> <li>• 気候の違い</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 消費者の所得レベルの違い</li> <li>• 以下のコストおよび費の違い               <ol style="list-style-type: none"> <li>1) 天然資源</li> <li>2) 資金調達</li> <li>3) 人的資源</li> <li>4) 社会インフラ</li> <li>5) 仲介者のインセンティブ</li> <li>6) 情報あるいはナレッジ</li> </ol> </li> </ul>	
<b>距離を遠ざける要素や要因</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 言語の影響が大きい商品 (テレビ番組など)</li> <li>• 消費者の文化性、国家的アイデンティティに影響する商品 (食品)</li> <li>• 以下の特徴が異なる商品               <ol style="list-style-type: none"> <li>1) 大きさ (株)</li> <li>2) 基準 (家族)</li> <li>3) バックグランド</li> </ol> </li> <li>• 消費者が特定の国と結びついてるもの (ワイン)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 以下の世界には政府の介入度が高い               <ul style="list-style-type: none"> <li>• 必置の産業 (石油、電気)</li> <li>• 基本的人権に繋がる商品の生産者 (食品)</li> <li>• 大企業 (多国籍企業)</li> <li>• 政府へのアクセス (公共機関)</li> <li>• 国境を越えた産業 (航空機)</li> <li>• 国家安全保障に欠かせない産業 (通信)</li> <li>• 天然資源を利用する産業</li> </ul> </li> <li>• ゼンカコストが高い産業 (食料インフラ)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 国境があるいは国境出りの商品が低い (セメント)</li> <li>• 国境を越えていない (ガラス、果物)</li> <li>• コミュニケーションと運送手段 (小規模な産業 (遠隔サービス))</li> <li>• 地元の原料、運送の距離が近い産業 (多くのサービス産業)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 所得水準で需要特性が変わる (車など)</li> <li>• 基準化あるいは規模の経済が重要 (携帯電話)</li> <li>• 人件費やその他のコスト要因の差が顕著 (衣料)</li> <li>• 市場対応力と柔軟性が必要 (家電)</li> </ul>	

シート 13

### 単純グローバル化から複雑系 グローバル化 (メタナショナル化) へのシフト

- グローバル化 ≠ 「距離の脅威」の消滅
- グローバル化 ≠ 「場 (locus) の拘束力」の消滅
- グローバル化 ≠ 「情報の粘着性」の消滅
- グローバル化 ≠ 「文化の拘束力」の消滅

出所: 本田直孝 (2003) 『ASEAN-日本企業間の活動/門閥の形成とグローバル化の形成』早稲田大学産業経済研究所

掲載元: 本田直孝 (2003) 『ASEAN-日本企業間の活動/門閥の形成とグローバル化の形成』早稲田大学産業経済研究所

シート 15

距離に対する業界別の感度				
C 文化的な距離 (言語による結びつき)	A 政治的な距離 (貿易優遇協定)	G 地理的な距離 (物理的な隔たり)	E 経済的な距離 (富の格差)	
<b>感度が低い</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 肉類および動物加工</li> <li>• 穀物および動物加工</li> <li>• その他の食品および加工食品</li> <li>• タバコおよびタバコ製品</li> <li>• 事務用機器および自動子</li> <li>• 一歩処理装置</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 非貿易品としての金</li> <li>• 電力供給</li> <li>• コーヒー、紅茶、ココア、スパイス</li> <li>• 繊維</li> <li>• 砂糖、砂糖加工品および蜂蜜</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 電力供給</li> <li>• 天然および製造ガス</li> <li>• 紙、紙板</li> <li>• 動物</li> <li>• 砂糖、砂糖加工品および蜂蜜</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• (経済的距離で貿易が増える)</li> <li>• 非鉄金属</li> <li>• 人工肥料</li> <li>• 肉類および動物加工</li> <li>• 炭および鋼鉄</li> <li>• ハルブおよび医薬品</li> </ul>	
<b>感度が高い</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 写真装置、光学商品、時計</li> <li>• 道路旅客運送車両</li> <li>• コルクおよび木材</li> <li>• 金属工作機械</li> <li>• 電力供給</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 天然および製造ガス</li> <li>• 旅行用品、ハンドバック</li> <li>• 靴</li> <li>• ニタリー、配管、運送および照明用取り付け具</li> <li>• 家具および家具の部品</li> <li>• 非貿易品としての金</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ハルブおよび医薬品</li> <li>• 写真装置、光学商品、時計</li> <li>• 通運および録音装置</li> <li>• コーヒー、紅茶、ココア、スパイス</li> <li>• 非貿易品としての金</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• (経済的距離で貿易が増える)</li> <li>• コーヒー、紅茶、ココア、スパイス</li> <li>• 動物性油脂</li> <li>• 事務用機器および自動子</li> <li>• 写真装置、光学商品、時計</li> </ul>	

シート 14

### メタナショナル (Metanational) とは？

“Meta” (ラテン語) = beyond, with, change etc.

グローバル化の概念の変化

世界中の市場に  
入り込む

世界から学習する

出所: 本田直孝 (2003) 『ASEAN-日本企業間の活動/門閥の形成とグローバル化の形成』早稲田大学産業経済研究所

掲載元: 本田直孝 (2003) 『ASEAN-日本企業間の活動/門閥の形成とグローバル化の形成』早稲田大学産業経済研究所

シート 16

情報の粘着性  
(Sticky Information; Eric A. von Hippel)

＜情報の粘着性とは＞

- 問題解決に必要な情報を、それを必要とする人間に利用可能な形で移転するのに掛かる費用の大きさ

＜情報の粘着性に影響を及ぼす要因＞

- 情報そのものの性質 (ex. 形式知 or 暗黙知)
- 移転される情報量 (ex. 過重付加)
- 情報の受け手と送り手の属性 (ex. 受け手に絶対的 知識の不足がある場合)

Source: von Hippel, E. A. (1994) "Sticky Information and the Locus of Problem Solving: Implications for Innovation", *Management Science*, Vol. 40 No. 4, pp. 429-439.

情報経済学研究会 東洋館出版

シート 17

メタナショナル化における粘着性の連鎖

- 情報の粘着性
- 知識の粘着性
- 価値の粘着性
- 文化の粘着性

出所: 本間正孝 (2008)『多国籍企業と異文化マネジメント』同文館出版

情報経済学研究会 東洋館出版

シート 18

グローバルライザーとしての製品ビジネス vs. ローカライザーとしてのサービスビジネス

なぜ製品ビジネスは本質的にグローバルライザーなのか？

- テクノロジーカル・ブッシュが利きやすい(メモリーチップ)
- 大規模投資を必要とする(車、家電、薬品)
- 歴史的あるいは文化的拘束力が小さい(PC、ジェットエンジン)
- 暗黙知への依存が相対的に小さい(形式知化・定型化しやすい)

出所: 本間正孝 (2008)『多国籍企業と異文化マネジメント』同文館出版

情報経済学研究会 東洋館出版

シート 19

サービスビジネスの特徴

- 経験価値にこそ競争力がある(製品ビジネスの競争力は効用経済)
- 生産と消費が同一時空で生ずる(在庫が利かない)
- 人間的要素が複雑に介在する(顧客とのインターフェースが大)
- 単純な繰り返しができない(定型化、形式知化がしにくい)
- 規模の経済に依存しにくい(顧客満足のための範囲が広い)
- 大規模投資の必要性が低い(ファミリービジネスしやすい)
- テクノロジーカル・ブッシュが効きにくい
- 各国の歴史に根差す部分が強く、各文化の影響力が大きい(embeddednessが大きい⇒情報の粘着性が強い⇒現地化圧力が強い)
- 暗黙知を含む見えない資産の影響力が大きい

出所: 本間正孝 (2008)『多国籍企業と異文化マネジメント』同文館出版

情報経済学研究会 東洋館出版

シート 20



## 白馬のインバウンドの取り組み 外国人との共生

- Working Holidayで白馬を気に入った外国人が移住(20年前)
- 長野オリンピック以降増加、VJC地方連携事業の認定(2005)  
韓国人客→アジア各国→オセアニア→北米→ヨーロッパ  
(アジア人のロコモミ、日本駐在の欧米人のロコモミ)
- 白馬の魅力に気づいた人や住み着いた人たちがからのロコモミ、特に  
最近では、ネットによる情報発信により、個人客が増大(FIT, Free  
Individual Traveler)
- 住み着いた人たちが、現地住民も気がつかなかった遊び場を発見

(志山剛也氏「地域内の流動によるインバウンド継続の可能性—白馬に見る外国人ツーリスト対応から考える—」、高峰経済学大学地域  
政策研究センター講演会より)



黒田良子・アサキ・マコト・アサキ・マコト・アサキ・マコト

シート 25

## デスティネーション・マーケティングの成功のカギ

デスティネーション・マーケティングがもたらす地域の活性化と観光・メタナショナル化の推進から



1. マーケティングの本質であるローカリゼーションをより洗練した形で推し進める。
2. デスティネーションの優位性(advantages)を現地コンテキストとして掘りおこす(彫り出す)。言い換えれば、現地の自然、歴史、文化に根差した独自の経験価値を創造する。
3. グローバル・カスマーをメタナショナルな視点で捉える。とりわけ、アジア・リージナル化への着眼が重要。
4. デスティネーションの価値やブランドを、現地コンテキストにフィットした創造的組直し(creative recombination)として、あるいはまったく新しい発想によって配列しなおす。
5. 構並びのデスティネーションではなく、差別化された経験価値を提供すると同時に、効用価値としてのプラットフォーム(インフラ)の利便性(交通のアクセス、安全性など)を提供する。

文部省 (2011)「デスティネーション・マーケティングがもたらす地域の活性化と観光・メタナショナル化の推進から—」黒田良子・アサキ・マコト・アサキ・マコト・アサキ・マコト

シート 26